

الوحدة الأولى

مفهوم الصراع وأبعاده

الصراع هو ظاهرة ذات أبعاد متناهية التعقيد، بالغة التشابك، يمثل وجودها أحد معالم الواقع الإنساني الثابتة، حيث تعود الخبرة البشرية بالصراع إلى نشأة الإنسان الأولى، حيث عرفتها علاقاته في مستوياتها المختلفة: فردية كانت أم جماعية، وأيضاً في أبعادها المتنوعة: نفسية أو ثقافية، سياسية أو اقتصادية، أو اجتماعية، أو تاريخية،... الخ.

وتعكس أدبيات الصراع ثراءً واضحاً فيما تقدمه من تعريفات لمفهوم الصراع، كما تعدد أيضاً بؤر الاهتمام، ونقاط التركيز التي يوليها المتخصصون أهمية كبيرة عند تناولهم للمفهوم بالدراسة والتحليل. وفي إطار استعراض بعض التعريفات اللغوية التي تقدمها دوائر المعارف والقواميس اللغوية لمفهوم الصراع، فإن دائرة المعارف الأمريكية تعرف الصراع بأنه عادة ما يشير إلى حالة من عدم الارتياح أو الضغط النفسي الناتج عن التعارض أو عدم التوافق بين رغبتيْن أو حاجتيْن أو أكثر من رغبات الفرد أو حاجاته، أما دائرة معارف

العلوم الاجتماعية فإن اهتمامها ينصرف إلى إبراز الطبيعة المعقدة لمفهوم الصراع، والتعريف بالمعاني والدلالات المختلفة للمفهوم في أبعاده المتنوعة.

ومن المنظور النفسي يشير مفهوم الصراع إلى موقف يكون لدى الفرد فيه دافعٌ للتورط أو الدخول في نشاطين أو أكثر، لهما طبيعة متضادة تماماً، وهنا يؤكد موراي على أهمية مفهوم الصراع في فهم الموضوعات المتعلقة بقدرة الفرد على التكيف الإنساني وعمليات الاختلال العقلي أيضاً.

أما في بعده السياسي، فإن الصراع يشير إلى موقف تنافسي خاص يكون طرفاه أو أطرافه على دراية بعدم التوافق في المواقف المستقبلية المحتملة، والتي يكون كل منهما أو منهم، مضطراً فيها إلى تبني أو اتخاذ موقف لا يتوافق مع المصالح المحتملة للطرف الثاني أو الأطراف الأخرى.

وبينما يهتم لويس كوزر بالتركيز على الصراع في بعده الاجتماعي فإن لورا نادر تتجه إلى إيضاح البعد الانثربولوجي في العملية الصراعية، ومن ثم فإن الصراع في بعده الاجتماعي إنما يمثل نضالاً حول قيم أو مطالب أو أوضاع معينة أو قوة أو حول موارد محدودة أو نادرة، ويكون الهدف هنا متمثلاً ليس فقط في كسب القيم المرغوبة بل أيضاً في تحييد أو إلحاق الضرر أو إزالة المنافسين أو التخلص منهم، والصراع في مثل هذه المواقف وكما يحدد كوزر يمكن أن يحدث بين الأفراد أو بين الجماعات أو بين الأفراد والجماعات، أو

بين الجماعات وبعضها البعض، أو داخل الجماعة أو الجماعات ذاتها وتفسير ذلك يرجعه كوزر إلى حقيقة أن الصراع في حد ذاته أحد السمات الأساسية لجوانب الحياة الاجتماعية.

أما فيما يتعلق بالبعد الأنثروبولوجي للصراع فإن الصراع ينشأ أو يحدث نتيجة للتنافس بين طرفين على الأقل وهنا قد يكون هذا الطرف متمثلاً في فرد أو أسرة أو ذرية أو مجتمع كامل، إضافة إلى ذلك قد يكون طرف الصراع طبقة اجتماعية، أو أفكاراً أو منظمة سياسية، أو قبيلة، أو ديناً. وهنا فإن الصراع يرتبط بالرغبات أو الأهداف غير المتوافقة والتي تتميز بقدر من الاستمرارية والديمومة يجعلها تتميز عن المنازعات الناتجة عن الشطط، أو الغضب أو التي تنشأ نتيجة لمسببات وقتية أو لحظية.

وفي هذا الاتجاه يذهب قاموس لونجمان إلى تعريف مفهوم الصراع بأنه "حالة من الاختلاف أو عدم الاتفاق بين جماعات، أو مبادئ، أو أفكار متعارضة، أو متناقضة". أما قاموس الكتاب العالمي فإنه يعرف الصراع بأنه "معركة أو قتال أو كفاح خاصة إذا كان الصراع طويلاً أو ممتداً".

وهناك اتجاه ينصرف إلى التركيز على البعد التنافسي في تعريف الصراع باعتبار أنه "أحد أشكال السلوك التنافسي بين الأفراد أو الجماعات"، وأنه "عادة ما يحدث عندما يتنافس فردان أو طرفان أو أكثر حول أهداف غير متوافقة سواء كانت تلك الأهداف حقيقة أو متصورة أو حول الموارد المحدودة.

وعلى ضوء ما سبق الإشارة إليه من نماذج التعريفات يمكن الانتهاء إلى التأكيد على الأبعاد الثلاثة التالية كمحاور أساسية في التعريف بمفهوم الصراع:

1- المحور الأول: ويتعلق بالموقف الصراعى ذاته: ويشير إلى أن مفهوم الصراع يعبر عن موقف له سماته أو شروطه المحددة وهو بداية يفترض تناقض المصالح أو القيم بين طرفين أو أكثر، ثانياً يشترك إدراك أطراف الموقف ووعياها بهذا التناقض ثم يتطلب توافراً أو تحقق الرغبة من جانب طرف (أو الأطراف) في تبني موقف لا يتفق بالضرورة مع رغبات الطرف الآخر، أو (الأطراف الأخرى)، بل إن هذا الموقف قد يتصادم مع باقي هذه المواقف.

2- المحور الثاني: ويختص بأطراف الموقف الصراعى: بوجه عام فيمكن التمييز في الموقف الصراعى من حيث أطرافه بين مستويات ثلاثة وهي كما يلي:

• المستوى الأول: يتعلق بالصراعات الفردية أي التي يكون أطراف الصراع فيها أفراداً ومن ثم فإن دائرة مثل هذا الصراع وموضوعه يتجهان إلى أن يكونا محدودين بطبيعتها.

• المستوى الثاني: يكون الصراع بين جماعات وتتعدد أنواع هذا الصراع بتنوع أطرافه، كما أن دائرته ومجالاته تكون عادة أكثر اتساعاً وتنوعاً عن نظيرتها في دائرة الصراع الفردي.

• المستوى الثالث: فإنه يختص بالصراع بين الدول والذي عادة ما يعرف أيضاً بالصراع الدولي، وتكون دائرة الصراع فيه أكثر تعقيداً واتساعاً عن المستويين السابقين من الصراعات.

3- المحور الثالث: ويهتم بالصراع الدولي: وهنا تجدر الإشارة إلى أن اتساع دائرة المستوى الثالث من الصراعات عبر المراحل التاريخية المتعاقبة للعلاقات الدولية كان من شأنه توجيه وتكثيل قدر متزايد لا يستهان به من الجهود العلمية والأكاديمية لدراسة وتأصيل الظاهرة الصراعية، وذلك بهدف تطوير التفسيرات والنظريات العلمية التي تيسر فهم أسبابه ومحدداته ومن ثم تقديم البدائل المختلفة التي يمكن من خلالها التحكم في الظاهرة الصراعية، أو على الأقل التقليل من المخاطر المرتبطة بها والمترتبة عليها وكذلك تحديد أساليب التعامل معها.

طبيعة الصراع وأبعاده:

تثير محاولة الإجابة عن السؤال "هل يجب أن يكون الصراع مدمراً أو ذا طبيعة تدميرية؟" عدداً من النقاط الجوهرية، ولعل من أهمها ما يتعلق بإمكانية وجود أبعاد أو وظائف إيجابية للصراع وما يرتبط بذلك من تحديد لعلاقة مفهوم الصراع بغيره من المفاهيم ذات الصلة الوثيقة به كالنزاع، والأزمة، والعنف... إلخ.

وتجدر الإشارة إلى أن للصراعات آثاراً إيجابية وأخرى سلبية على المنظمة والفرد على حد سواء بل تتعداهما إلى شريحة أخرى وهي شريحة العملاء أو المستفيدين. ويمكن أن نشير أولاً إلى الآثار الإيجابية ومنها على سبيل المثال:

- تصحيح الأخطاء والهفوات.
- ظهور الضغوط النفسية على الأفراد.
- تدني مستوى الأداء والإنتاجية.
- إظهار المشكلات المستترة.
- إعاقة تحقيق الأهداف التنظيمية.
- إيجاد حلول دائمة للمشكلات.
- سوء العلاقات بين الأفراد.
- اكتشاف قدرات وإبداعات الموظفين.
- مقاومة التطوير والتغيير.
- وضع الموظف في المكان المناسب.
- طغيان المصالح الذاتية.
- تطوير الأساليب والإجراءات.

- تسرب بعض الموظفين.
- تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
- ضعف الولاء التنظيمي.
- تحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد.
- تدريب القوى البشرية.
- انخفاض الرضا الوظيفي.
- تنامي الاتجاهات السلبية.
- نمو المنافسة الإيجابية.
- غياب الإبداع والابتكار والمبادرة.
- نشوء جماعات العمل غير الرسمية.
- تفعيل عملية تقويم الأداء الوظيفي.
- انتهاج أسلوب التدوير الوظيفي.

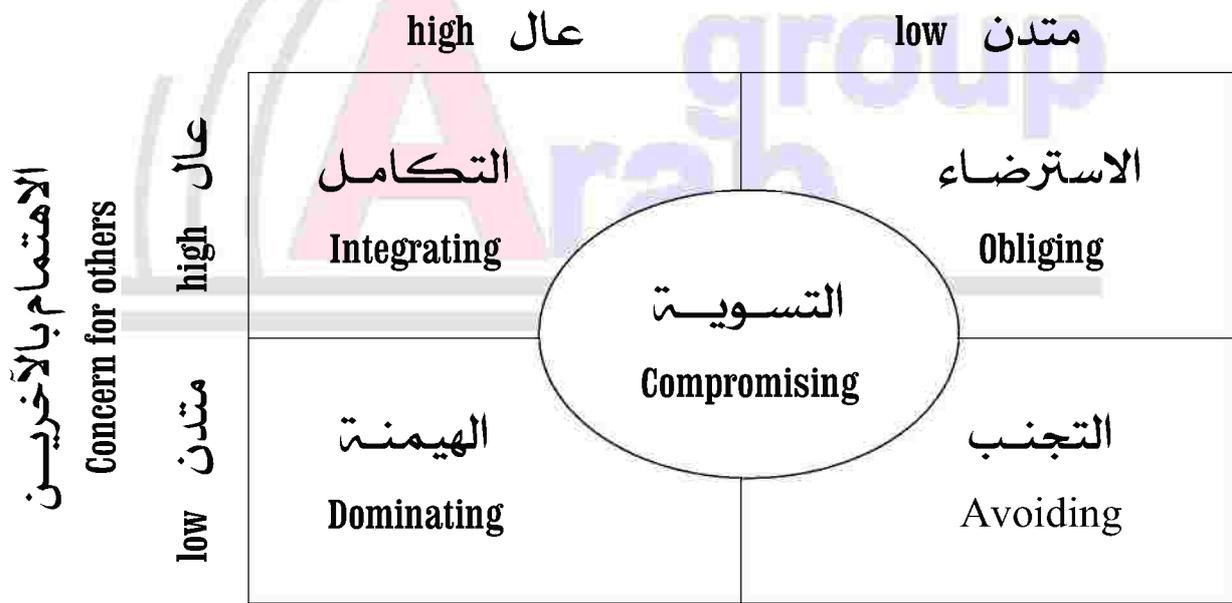
أما الآثار السلبية فنذكر منها ما يلي:

وفي هذا الاتجاه، فإنه يمكن التأكيد على بعض المنطلقات الأساسية التي تسهم في دعم الاتجاه نحو تعظيم الأبعاد الإيجابية للصراع، أهم تلك المنطلقات يمكن إيضاها على النحو التالي:

- أن الطبيعة الهدامة ليست جانباً محتماً في الصراع، كما أنها ليست سمة ملازمة للطبيعة البشرية لا يمكن السيطرة عليها، فالأفراد كانوا وما زالوا يكتشفون إمكانية التوصل إلى وسائل مختلفة للتعامل مع اختلافاتهم والنزاعات فيما بينهم ولإدارة الصراع بصورة تؤدي إلى نتائج أفضل بوجه عام.
- أن الصراع موجود كأحد سمات وخصائص الحياة والعلاقات الإنسانية، ففي التفاعلات التبادلية اليومية عادة ما يسعى كل طرف إلى تعظيم منفعته والتي لكي تتحقق لا بد أن تنخفض منفعة الطرف الآخر، ومن هنا كانت ضرورة أن يتوصل الطرفان إلى تبادل مقنع يراعى ويحقق بعض القواعد والحدود، وبما يحقق التوافق والاستقرار بدلاً من التصادم والصراع.
- يرتبط بما سبق أيضاً أن طرفي أو أطراف الصراع في موقف صراعي ومن خلال اختيارهم لقنوات الاتصال بينهم، إنما يختاران عادة بين أحد صورتين رئيسيتين: إما إقامة نمط لعلاقة صراعية بينهما وفيها يؤدي أحد الأفعال إلى تحقيق فائدة لأحد الطرفين على حساب الآخر، أو أن يختارا تأسيس نمط لعلاقة تبادلية للوسائل والغايات، ومن ثم فإن الحركة بينهما تفيد كلا من الطرفين بشكل ملحوظ.
- على ضوء ما سبق يمكن التأكيد على أن للصراع بعض الوظائف الهامة التي تبيح في مجملها إمكانية تحويله من صراع مدمر إلى صراع إيجابي له دوره ووظيفته كأداة فعالة وذات اتصال وثيق بقضايا التغيير الاجتماعي

وضبطه. من أهم مجالات تلك الوظائف ما يتعلق بدور الصراع كميسر للتغيير الاجتماعي، وفي تحقيق التكامل والاندماج واستعادة التوازن والاستقرار، وزيادة كفاءة معدلات التنسيق بين أطرافه، هذا بالإضافة إلى الوظيفة التقليدية للصراع والتي تدور في معظم الأحوال حول دعم وتأكيد عمليات السيطرة على الموارد المحدودة أو المرغوبة من قبل أحد.

أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع



أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع

مفهوم الصراع والمفاهيم الأخرى:

يتطلب الاهتمام بتعظيم الجوانب أو الوظائف الإيجابية للصراع دفع الباحثين والمتخصصين إلى الاهتمام المتزايد بعمليات التفاوض، والوساطة، وتسهيل حل المشكلات، كوسائل بديلة لتسوية المنازعات وإذا كان نجاح مثل هذه الوسائل يؤدي، بلا شك، إلى تطوير فرص التعاون والتنسيق بين أطراف العلاقة الصراعية، فإنه من جانب آخر يبرز الحاجة ابتداءً إلى التمييز بين مفهوم الصراع وما عداه من المفاهيم الأخرى المرتبطة به أو المتداخلة معه حتى يمكن التوصل إلى الفهم الصحيح للموقف الصراعى، وبالتالي اختيار الأدوات والآليات المناسبة للتعامل معه من جانب آخر.

1- الاختلاف، عدم الاتفاق، والمشكلة:

هناك بعض من المفاهيم الأخرى مثل الاختلافات، وعدم الاتفاق، والمشكلة، وعلى الرغم من ارتباطها بمفهوم الصراع، وتميزها عنه من حيث الذبوع والانتشار، إلا أنها تتسم بوجه عام بتواضع مضمونها الصراعى مقارنة بمفهوم الصراع فالاختلافات تشير إلى طبيعة بشرية بين الناس حيث هم مختلفون بالملاد ومن هنا يُنظر إلى الاختلافات كأمر من أمور الحياة العادية، إن لم ينظر إليها باعتبارها من الأشياء التي تتيسم بنكهة ومذاق خاص للحياة يضفى عليها قدراً من الحيوية والفعالية لم يكن ليتحقق فيما لو

تماثل الأفراد في كل شيء بينهم. ومما سبق نستنتج أن الاختلاف بذاته ليس سبباً للصراع وإن مثل مصدراً له أما فيما يتعلق بعدم الاتفاق فإن حدوثه يرتبط بتعبير الأفراد عن تفضيلاتهم وأولوياتهم مقارنة بتلك الخاصة بالآخرين. وهنا تجب الإشارة إلى أن عدم الاتفاق في حد ذاته يمكن ألا يرتب أياً من أنواع الأذى أو الضرر أو أي نتائج محددة. وأخيراً، فإن المشكلة تحدث عندما يسبب عدم الاتفاق أو الاختلاف بعض النتائج، على الأقل، لأحد الأطراف. وعلى الرغم من أن المشكلة يمكن تجنب حدوثها، إلا أنها عادة ما تكون مزعجة، ومكلفة، أو كليهما في أن واحد. وبوجه عام فإن الأفراد عادة ما يواجهون العديد من المشكلات في حياتهم اليومية، كما أن وجود المشكلات يمثل في حد ذاته مصدراً محتملاً للتصعيد وبالتالي حدوث أزمات أو اتخاذ قرارات قد يكون من نتيجتها تطور صورة أو أخرى من صور النزاع.

2- النزاع:

يعرف النزاع في دوائر المصادر اللغوية بأنه "إعطاء أسباب أو حقائق لتأييد أو معارضة شيء ما أو أنه "المناقشة" أو المجادلة أو السجال حول شيء ما أو بخصوصه". كذلك يدور النزاع حول أو على أو مع شيء ما، خاصة عندما يكون النزاع غاضباً وممتداً لفترات طويلة، كما يعرف النزاع أيضاً بأنه "جدال أو شجار يكون بصفة خاصة ذات طبيعة رسمية بين جماعة أو منظمة وبين جماعة أو منظمة أخرى".

أما في الأدبيات المتخصصة، فإن النزاع يتم تعريفه بأنه "تعارض في الحقوق القانونية قد تتم تسويته بالتوصل إلى حلول قانونية وسياسية"، كما أنه يفترض أيضا وجود طرفين أو أكثر يعترفان بوجود الاختلافات والمشكلات بينهما من جانب وأن يبدى أحد هذه الأطراف على الأقل استعدادا ورغبته في حل المشكلة.

على ضوء ذلك فإن النزاع يشير إذاً إلى موقف صراعى تواجه أطرافه أحد موقفين أحدهما قابل للتفاوض بينما والآخر لا يحتمل التوفيق ومن هنا كانت أهمية وحيوية البحث عن إطار لتحليل وحل المشكلة موضع النزاع، وفي هذه الحالة، فإن مفهوم النزاع هنا إنما يشير إلى الأسلوب أو الطريقة التي يتناول بها متخصصو العلوم الاجتماعية الحديث عن الإجراءات القانونية، وشبه القانونية والمؤسسية المتعلقة بتسوية أو حل النزاع من جانب، كما أن منظور النزاع بهذا المعنى إنما يحول الاهتمام عن الأبنية وعن القواعد الرسمية إلى عمليات الصراع ومظاهرها، وأفعالها.

ومن ثم فإن مقارنة مفهوم النزاع بمفهوم الصراع توضح أن مفهوم الأول يشير إلى درجة أقل حدة وأقل شمولاً في الاختلافات عن الثاني وأنه قد يمكن احتوائه والسيطرة عليه من وجود تعارض في القيم أو المصالح بحيث تشعر معه أطراف الصراع أن أهدافها غير متوافقة من جانب، كما أن كلا من أطراف الصراع لا يكون فقط متورطاً بصورة أو بأخرى في الموقف

الصراعي ولكنه أيضا يكون مهتما من جانب آخر باستثمار هذا الموقف الصراعي من خلال التصعيد، وذلك بهدف تحقيق الفوز والنصر أو على الأقل حتى لا يخسر وأنه قد يمكن احتواؤه والسيطرة عليه ومنع انتشاره

3- الأزمات:

يواجه مفهوم الأزمة مشكلة من نوع خاص تتمثل في كونه، وعلى حد تعبير جيمس روبنسون، "مفهوما عاما يبحث عن تعريف، ومعنى علمي متخصص" فالبعض يعاملونه كمرادف للضغط أو الانهيار أو الكارثة، ويرى روبنسون أن هناك اتجاهها عاما نحو استخدام المفاهيم المتعلقة بالأزمة للتدليل على نقطة تحول تميز ناتج حدث ما بشكل مرغوب أو غير مرغوب فيه مثل.. بين الحياة والموت، العنف أو اللاعنف، الحل أو الصراع الممتد.

ومن ثم ففي إطار السعي نحو التوصل إلى دلالات أكثر دقة وتحديدًا لمفهوم الأزمة، فإن الاتجاه العام ينصرف إلى التمييز بين جوانب جوهرية وأخرى إجرائية عند تعريف الأزمة، كما يتم التمييز أيضا في الأزمة كموقف اتخاذ قرار. وبينما يستند التعريف الجوهري للأزمة على تحديد محتوى المشكلة أو الموقف، فإن التعريف الإجرائي يؤكد على السمات الجوهرية الأساسية للموقف بدون النظر إلى ما إذا كانت حالة خاصة تتضمن على سبيل المثال، أزمة داخلية أو خارجية أو حتى أزمة على المستوى الفردي.

مفهوم الأزمة كموقف قرار :

يتطلب مفهوم الأزمة تحديد عناصر ثلاثة أساسية:

- أصل الحدث لصانع القرار سواء كان هذا الحدث داخليا أو خارجيا.
- الوقت المتاح لاتخاذ القرار أو للاستجابة، وهنا يتم التمييز بين مستويات ثلاثة: قصير، متوسط، طويل.
- وأخيرا تحديد الأهمية النسبية للقيم موضع الخطر بالنسبة للمشاركين من حيث كونها عالية أو منخفضة.

على ضوء ذلك يمكن الإشارة إلى بعض تطبيقات المعايير في التعريف بالأزمة. فهناك من يتجه إلى تعريفها بأنها " فعل أو رد فعل إنساني يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مديره"، كما تعرف الأزمة أيضا "بأنها تحول فجائي عن السلوك المعتاد" بمعنى تداعى سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف مفاجئ ينطوي على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية لأحد أطراف الصراع (أفراد، جماعات، دول)، مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق وفي ظروف عدم التأكد وذلك حتى لا تنفجر الأزمة في شكل صدام، وعادة ما تتم مواجهة الأزمة بإدارتها أو التلاعب بعناصرها المكونة لها وبأطرافها بهدف تعظيم الاستفادة من ورائها.

ومن الناحية الاجتماعية تحدد الأزمة بأنها توقف الحوادث المنتظمة والمتوقعة واضطراب العادات والعرف مما يستلزم التغيير السريع لاستعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملاءمة.

وبوجه عام فإن الطبيعة العامة لمفهوم الأزمة تتحدد في خمس سمات أساسية توجز فيما يلي:

- 1- الأصول الإدارية اللازمة: ويعنى ذلك أن الأزمة ترجع في جذورها إلى تصور إداري حيث تثار مشكلة في أحد مناطق النزاع حول صنع قرار ما، لكن الوسائل الروتينية المتاحة لاتخاذ قرار بشأن هذه المشكلة تكون غير كافية، ومن هنا يزداد الضغط من أجل التغيير.
- 2- المحور النخبوي: وهو متعلق بالنخبة بمعنى أن أى تغيير في البيئة المحيطة قد يؤدي إلى تولد مشكلة، ويتوقف ذلك على الجماعة التي تتأثر بالتغيير، وكلما كانت تلك الجماعات أقرب إلى قنوات الاتصال المركزية وأكثر تنظيماً وأقوى سيطرة على الموارد الهامة، كلما زاد احتمال تفاقم الأزمة، ويعود ذلك إلى نشأة الأزمة داخل النخبة وليس خارجها.
- 3- الإطار المؤسسي: ويشير إلى أن احتمالات أن تتطور أى مشكلة إلى أزمة إنما يتوقف على المرونة التنظيمية للمؤسسات القائمة، وهذا يعنى ضرورة انتهاج النظام لسلوك إداري تجديدي من جانب النخبة بما يؤدي

إلى تغيير النمط المؤسسي للمجتمع وإلا استدعى الأمر استبدال النخبة ذاتها.

4- الوضع الحدي: بمعنى أن الأزمات المتتالية لا تتضمن حركة صاعدة مستمرة في اتجاه زيادة قدرة النظام السياسي، فليست كل الأزمات تحل بقرارات تجديدية ابتكاريه، فقد يؤدي بعضها إلى انهيار مؤسسة أو أخرى أو إلى انهيار مجتمعي شامل.

5- الآلية المتجددة: وتشير إلى أن الأزمات بتتابعها وتداخلها يرجح أن تترك انطبعا عاما بأنها آلية متجددة توحى بالاستمرار وبالتواصل وتنتج هذه الآلية من الاحتمالات التي تنتظر أي أزمة.

خصائص الأزمات الإدارية ومواصفاتها:

1- المفاجأة العنيفة والشديدة لدرجة أنها تكون قادرة على شد الانتباه لجميع الأفراد والمنظمات.

2- التشابك والتداخل في عناصرها وعواملها وأسبابها.

3- عدم التأكد وعدم توفر المعلومات مما يسبب الأخطاء في اتخاذ القرارات وبالتالي تفاقم وتدهور الأوضاع.

4- غالبا ما يصاحبها أمراضاً سلوكية غير مستحبة كالقلق والتوتر وحالات عدم الانتباه واللامبالاة.

- 5- وجود مجموعة من الضغوط المادية والنفسية والاجتماعية تشكل في مجموعها ضغطاً أزمويًا على الجهاز الإداري.
- 6- ظهور القوى المعارضة والمؤيدة (أصحاب المصالح) ما يفاقم، من شدة الأزمة.
- 7- مراحل الأزمة وإدارتها.

